

Organizacijska kultura u Republici Hrvatskoj - perspektiva mladih

Barukčić, Ines

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:946535>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-26**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za sociologiju

**Organizacijska kultura u Republici Hrvatskoj – perspektiva
mladih**

Diplomski rad

Ime i prezime studenta:

Ines Barukčić

Mentorica:

izv. prof. dr. sc. Danijela Lucić

Zagreb, 2024.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. UVOD U POJAM ORGANIZACIJE	2
1.2. SUVREMENI SOCIOLOŠKI PRISTUP POJMU ORGANIZACIJA	3
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	6
2.1. Definicije i indikatori organizacijske kulture.....	6
2.2. Elementi i indikatori organizacijske kulture	9
2.3. Vrste organizacijske kulture.....	11
3. CILJEVI I SVRHA RADA	13
4. TEORIJSKI MODELI I PRISTUPI.....	15
4.1. Tipologije organizacijske kulture.....	15
4.2. Suvremeni teorijski modeli i pristupi	16
5. METODOLOGIJA.....	21
5.1. Obrada prikupljenih podataka	23
6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA.....	24
6.1. Uvod u intervju.....	24
6.2. Osnovna pitanja o organizacijskoj kulturi.....	24
6.3. Organizacijska kultura i zaposlenje.....	27
6.4. Primjena teorijskih modela u razumijevanju organizacijske kulture u kontekstu RH.....	28
6.5. Predviđanja za budućnost.....	31
7. ZAKLJUČAK	33
LITERATURA.....	36
PRILOZI.....	38
SAŽETAK.....	40
SUMMARY	41

1. UVOD

Suvremene znanstvene teorije organizacija provode analize grupnog ponašanja, proučavaju stil i načine upravljanja ljudskim resursima te samu organizacijsku kulturu organizacija. Upravo je organizacijska kultura, kao segment organizacije, središnji pojam diplomskog rada. Danas je koncept organizacijske kulture dominantan u analizi organizacija, organizacijskog razvoja i uspješnosti. S obzirom na njezin utjecaj u poslovnim ishodima i zadovoljstvo zaposlenika, razumijevanje organizacijske kulture postaje sve važnije u suvremenom poslovnom svijetu. Ovaj diplomski rad fokusira se na percepciju organizacijske kulture među mladima u Republici Hrvatskoj, s posebnim naglaskom na njezin utjecaj prilikom odlučivanja mladih za buduće zaposlenje. U kontekstu suvremenih društvenih promjena, posebno u vidu globalizacije i tehnološkog napretka, organizacijska kultura u Hrvatskoj doživljava značajne transformacije. Pojava novih istraživanja o organizacijskoj kulturi pokazuje da očekivanja zaposlenika u sve većoj mjeri oblikuju i mijenjaju korporativne kulture. Ipak, većina istraživanja provedenih na temu organizacijske kulture vršena je u svrhu procjene organizacijske kulture neke kompanije dok je rijetko naglasak stavljen na razumijevanje samog pojma. Najčešće se očekuje od sugovornika da su već upoznati s osnovnim pojmovima organizacijske kulture što možda nekada vodi i do pogrešnih rezultata. Ovo istraživanje za cilj ima ispitati razumijevanje osnovnih pojmova organizacijske kulture. Razumijevanje kako mladi vide i doživljavaju organizacijsku kulturu može pomoći organizacijama da stvore bolje radno okruženje koje će privući i zadržati talentirane mlade ljude. Ovo istraživanje kroz prizmu socioloških teorija pokušava objasniti kako mladi doživljavaju i kako se integriraju u organizacijske kulture. Kroz teorije kao što su Handyjev model organizacijskih kultura, Sholtzove dimenzije, Hofstedeove kulturne dimenzije, Scheinove slojeve kulture i Cameron i Quinnov model konkurentskih vrijednosti predstavljene su osnovne ideje o razumijevanju organizacijske kulture i njihovoj primjeni u organizacijama. U radu je provedena serija polustrukturiranih intervjua s studentima diplomskih studija. Analiza se fokusira na razumijevanje kako mladi shvaćaju pojam organizacijske kulture, kako vrednuju njezine različite aspekte i kako sve to utječe na njihove profesionalne odluke te planove za budućnost.

1.1. UVOD U POJAM ORGANIZACIJE

Organizacija je jedan od najstarijih koncepata društvenog života, možda stara kao i sam čovjek. Ipak, razvoj znanosti o organizaciji tekao je vrlo sporo. Sve do početka 20. stoljeća, gotovo da nije bilo istraživanja koja bismo mogli klasificirati kao znanstvena istraživanja o temama organizacije. Organizacija se kao pojam u znanstvenoj literaturi pojavljuje u svim područjima ljudskog djelovanja, ali je općenito promatramo na dva načina: kao postupak i kao rezultat provođenja postupaka koji onda oblikuje različite organizacijske jedinice (Novak i Sikavica, 1999, str. 4). *Organizacija kao postupak* podrazumijeva povezivanje dijelova u novu cjelinu, dok *organizacija kao rezultat* predstavlja strukturu sistema (Kapustić, 1991, str. 7). Danas je pojam organizacije gotovo nezaobilazan u svakodnevnom životu, a broj provedenih istraživanja u zadnjih trideset godina je znatno narastao. Sama teorija organizacije nastala je iz čovjekove neposredne prakse stoga ni ne čudi nesuglasje u definiranju ovog pojma. U znanstvenoj literaturi 20. stoljeća, definicije organizacije najopćenitije možemo grupirati prema teorijama organizacije u: klasične, neoklasične i moderne teorije organizacije (Buble i Kapustić 1991, str. 17). Klasične teorije organizacije su orijentirane na racionalnost i formalnu strukturu, neoklasične teorije uvode elemente ljudskih odnosa, a moderne teorije naglašavaju kompleksnost i dinamičnost organizacijskih sustava te su fokusirane na utjecaj okoline i tehnologije. Sociološka doktrina prve naznake analize organizacija se može uočiti u korijenima Weberove teorije birokracije. Weber (1921) organizaciju definira kao strukturiranu socijalnu jedinicu u kojoj se kroz koordinaciju postižu ciljevi. Idealni tip organizacije za njega predstavlja birokracija. Autorica Bahtijarević–Šiber (Borović i sur., 1991) tvrdi kako teorija birokracije ne predstavlja samo početke moderne sociološke misli o organizacijama, već predstavlja uporište za rane oblike onoga što danas nazivamo organizacijskom kulturom. Drugi predstavnici klasične teorije poput Taylora i Fayola (Sikavica, 2011), također ističu funkcionalnost organizacija kao osnovu za znanstvena istraživanja. Klasični teoretičari postavili su korijene načina poslovanja organizacija koje su u velikoj mjeri korištene i danas. Jedan od najpoznatijih primjera je primjer montažne trake koji je unaprijedio proizvodnju te povećao profite i smanjio nepotrebne gubitke u svrhu poboljšanja poslovanja. Birokracija, kao idealni tip organizacije, je u nasljeđe ostavila propisane standardizirane operativne procedure i pravila te strogu podjelu rada i sistematizaciju radnih mjesta. U periodu između dva velika

rata, u nekim literaturama poznatiji kao period Velike depresije¹, dolazi do pojave velikog nezadovoljstva radne snage većinski zbog nesigurnosti na tržištu rada i pristupu radnicima na dehumaniziran način. *Modus operandi* organizacije tada je bio isključivo maksimalizacija rezultata. Ubrzo je došlo do spoznaje kako su klasične teorije zanemarile socijalnu dimenziju organizacije rada. Kao odgovor na nezadovoljstvo radnika, pojavljuju se neoklasične teorije organizacije koje u prvi plan sve više stavljaju ljude. Osnovna karakteristika neoklasične teorije su motivacija, komunikacija i participacija (Dujanić, 1991, str. 56-59).

Kako ne postoji suglasje u znanstvenim krugovima oko jedinstvene definicije organizacije, jasna definicija organizacije moguća je samo uz najopćenitije odrednice organizacije, a koje su primjenjive na sve vrste organizacija – to su: cilj koji organizacija želi postići te racionalno korištenje resursa da bi se došlo do željenog cilja, pritom ubrajajući i materijalnu i ljudsku kategoriju samih resursa. „Organizacija kao opća kategorija jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života“ (Novak i Sikavica, 1992, str. 8-9).

1.2. SUVREMENI SOCIOLOŠKI PRISTUP POJMU ORGANIZACIJA

Danas postoji takozvana džungla teorije organizacija (Koontz, 1980:175), te se kao jedna od osnovnih klasifikacija navodi klasifikacija prema objektu promatranja, a dijeli se na mikro, makro i meta teorije organizacije.

¹ Velika depresija 1929. okarakterizirana je kao „potpuna katastrofa“ zbog njezine duljine, dubine i dugoročnih posljedica. Trajala je cijelo desetljeće s početkom 1929. godine, a završila je tek tijekom Drugog svjetskog rata. Industrijska proizvodnja je pala, nezaposlenost je skočila, a tržište dionica je doživjelo krah. Započela je u Sjedinjenim Državama te se proširila diljem svijeta. Depresija je najduži i najdublji ekonomski pad u povijesti Sjedinjenih Država i modernog monetarnog sustava. (<https://povcast.ffzg.unizg.hr/ususret-ekonomskim-krizama-velika-depresija-1929-1933/> pristupljeno 2.8.2024.)

Tablica 1. Mikro, makro i meta teorije organizacije

Mikro teorije organizacije (pojedinaac ili grupa)	Makro teorije organizacije (organizacija)	Meta teorije organizacije (gospodarska grana)
Klasična teorija organizacije	Sustavska teorija organizacije	Populacijsko-ekološka teorija organizacije
Neoklasična teorija organizacije	Kontingencijska teorija organizacije	Neoinstitucionalna teorija organizacije
Teorija sociotehničkog dizajna sustava	Teorija organizacijske ekonomije	Teorija resursne međuzavisnosti

Preuzeto sa <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-knjiga/57951> (Pristupljeno 26.7.2024.)

Samu analizu organizacijske kulture nije moguće provesti bez spoznaja o teorijama organizacije jer one su osnova za razumijevanje načina na koji organizacija djeluje. Ovisno o potrebama istraživanja, organizacije se danas proučavaju na sve tri razine teorija (mikro, makro i meta teorije organizacija). Tablica 1 (iznad) prikazuje neke od najčešće korištenih teorija pri analizi organizacija.

Mikro teorije organizacija najpraktičnije su za analize pojedinačnih i grupnih interakcija u organizacijama fokusirajući se prvenstveno na proučavanje ponašanja, stavova i dinamike među zaposlenicima. One su ključne jer omogućavaju menadžerima i stručnjacima za upravljanje ljudskim potencijalima (HR stručnjacima) razumijevanje načina na koje se unutar organizacija oblikuju i provode procesi, upravlja ljudskim resursima te postižu organizacijski ciljevi kroz individualne i grupne napore. Kroz primjenu mikro teorija, organizacije mogu bolje upravljati svojim internim procesima, poboljšati radno okruženje i poticati produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

Za razliku od mikro teorija, koje se fokusiraju na unutrašnje (interne) aspekte neke organizacije, *makro teorije* organizaciju gledaju kao cjelinu koju zatim povezuju i uspoređuju s njenom okolinom. One razmatraju šire društvene, ekonomske, političke i tehnološke faktore koji utječu na funkcioniranje i strukturu organizacija. Makro teorije organizacijama predstavljaju vodič za nošenje s kompleksnošću okoline organizacije te daju savjete za planiranje dugoročne održivosti i rasta.

U suvremenim istraživanjima, osim mikro i makro teorija, sve više se koriste i *meta teorije* koje stavljaju naglasak na razumijevanje temeljnih pretpostavki, paradigmi i metodoloških pristupa koji oblikuju način na koji istraživači percipiraju i interpretiraju organizacijske fenomene. One omogućuju istraživačima da kritički analiziraju različite teorijske pristupe. Osnovni im je cilj preispitati znanstvenu doktrinu o organizacijama te pronaći načine za njen napredak.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura jedan je od osnovnih elemenata organizacije. U modernom vremenu koncept organizacijske kulture je dominantan i nezaobilazan u analizi svake organizacije koja za svoj cilj ima opstanak, poboljšanje, uspješnost i razvoj. Ipak, organizacijska kultura se i dalje smatra novijim pojmom u znanosti o organizacijama.

2.1. Definicije i indikatori organizacijske kulture

Za potrebe objašnjenja kompleksnosti definiranja koncepta organizacijske kulture, Bahtijarević-Šiber (Borović i sur., 1991, str. 201) klasificira dvije osnovne vrste izazova: 1. navodi kako se radi o multidimenzionalnom složenom konceptu kojeg karakteriziraju mnogobrojni pristupi i aspekti promatranja; 2. ističe velik broj pojmova unutar organizacijske kulture gdje je nejasno definirano, i među samim istraživačima, koji pojam označava organizaciju kulturu, a koji njene segmente. Jedan primjer takve primjene je izjednačavanje pojmova organizacijske kulture i organizacijske klime. Često možemo čuti kako radnici u svakodnevnoj komunikaciji znaju reći da je na poslu atmosfera topla i puna podrške ili sterilna, hladna. Klima opisuje radnu atmosferu pa je ono što se krije iza tih izjava zapravo emocionalna komponenta u istraživanju organizacija. Ona proizlazi iz subjektivnog doživljaja pojedinaca i često ju se prepoznaje kao produžetak motivacije (Borović i sur., 1991, str. 201).

Pojam koji je nadređen i motivaciji i klimi je organizacijska ili korporacijska kultura. Organizacijska kultura je složena od dva vrlo opsežna općenita pojma - organizacije i kulture. *Organizaciju* čine ljudi svjesnim udruživanjem u svrhu ispunjenja nekog cilja, dok *kultura* predstavlja cjelokupno društveno nasljeđe grupe ljudi, njihove naučene obrasce ponašanja i djelovanja te osjećaje koji su vezani uz te obrasce. „Kultura je svojstvo organizacije kojem se pojedinci trebaju prilagođavati kao i radnim procesima“ (Borović i sur., 1991, str. 201). Osnova kulture neke društvene zajednice, organizacije ili grupe je zajednička prošlost. Svaka grupa ili organizacija koja posjeduje kolektivno sjećanje razvit će neki oblik kulture. Stupanj razvijenosti kulture ovisi o trajnosti, stabilnosti i emocionalnom intenzitetu zajedničke prošlosti (Schein 2004, str. 11). Pitanje definicije pojma organizacijske kulture obuhvatilo je gotovo sve znanstvenike koji se u nekom vidu bave analizom organizacija. Neke od njihovih definicija istaknute su u nastavku:

- 1) „Kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja“ (Handy, 1986, str. 187).
- 2) „Kultura je relativno trajan i specifičan sistem osnovnih oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju“ (Borović i sur., 1991, str. 202)
- 3) „Organizacijska kultura obuhvaća sistem ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi“ (Harris i Moran, 1979, str. 103-104)
- 4) "Organizacijska kultura je uzorak osnovnih pretpostavki koje je određena grupa izmislila, otkrila ili razvila u procesu rješavanja svojih problema vanjske prilagodbe i unutarnje integracije. Ove pretpostavke su dovoljno uspješne da se smatraju validnim i, stoga, budu podučavane novim članovima kao ispravan način percepcije, razmišljanja i osjećanja u vezi tih problema." (Schein, 2004, str.17)
- 5) „Organizacijska kultura se odnosi na kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne organizacije od drugih. To uključuje zajedničke vrijednosti, uvjerenja i norme koje utječu na način na koji ljudi djeluju unutar organizacije“ (Hofstede i Minkov 2010, str. 344-345)
- 6) Ona obuhvaća vrijednosti koje se uzimaju zdravo za gotovo, temeljne pretpostavke, očekivanja, kolektivna sjećanja i definicije prisutne u organizaciji. Predstavlja "kako stvari stoje ovdje". (Cameron i Quinn, 2011, str. 16)

Usporedimo li definicije mnogih autora, možemo zaključiti da u svojoj osnovi organizacijska kultura podrazumijeva vrijednosti, norme i običaje koji su karakteristični za specifičnu organizaciju i njene članove. Organizacijska kultura nezaobilazan je dio organizacije jer je utkana u sve njene aktivnosti te se javlja i kao uzrok i kao posljedica ponašanja zaposlenika i vodstva neke organizacije.

Bahtijarević–Šiber (Borović i sur., 1991, str. 203) ističe 16 točaka specifičnih funkcija organizacijske kulture:

- „Određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije. Usmjerava odluke i ponašanje pojedinca te je osnovni je i najefikasniji instrument realizacije strategije; Omogućava da vizija organizacijskog razvoja postane transparentna i zajednička svim članovima organizacije; Kultura je osnovni izvor svrhe i stabilnosti organizacije.

- Zamjenjuje formalnu strukturu i omogućava da se pažnja rukovodstva sa strukture i procesa usmjeri na aktivnosti i rezultate,
- Eliminira formalna pravila i propise i mehanizam je adaptacije okolini.
- Predstavlja specifičan distinktivni psihološki prostor koji osigurava integritet i određuje specifičan identitet organizacije prema unutra i prema van, pritom filtrira i kodira utjecaje okoline; Određuje „image“ organizacije o sebi.
- Njena svrha je unificiranje socijalne dimenzije organizacije te pruža zajednički obrazac ponašanja radnika u određenoj organizaciji; usmjerava ljudsku energiju u postizanje specifične misije i ciljeva organizacije i učvršćuje socijalne odnose.
- Kultura integrira različite podsisteme organizacije i društva (ekonomski, obrazovni, politički itd.) Osim toga ona integrira organizacijske i individualne ciljeve (ekonomsku uspješnost, zadovoljstvo i ponos pojedinaca).
- Osigurava autonomiju djelovanja pojedinaca. Ima ulogu katalizatora koji stvara motivaciju.“

Organizacijska kultura je prema svojoj funkciji vodič za organizacijsko ponašanje, bilo da se radi o zaposlenicima ili o vodstvu. Za zaposlenike ona predstavlja privrženost organizaciji te postojanost ponašanja. Smirnich (1983) predstavlja četiri osnovne funkcije organizacijske kulture za zaposlenike:

- 1) Stvaranje identiteta, odnosno osjećaja pripadnosti određenoj organizaciji
- 2) Odnos kompaniji
- 3) Stabilnost organizacije kao socijalnog sistema
- 4) Strukturiranje ponašanja u skladu s organizacijom u kojoj se nalaze

Za menadžere, ona je svojevrsno svojstvo kontrole, ali kontrola ne jamči provođenje svoje volje, zaposlenici zaista moraju željeti postupati u skladu s menadžerovim željama. Menadžeri su inženjeri organizacijske kulture, na njima je zadatak projektiranja organizacijske kulture. Projektiranje kulture je sposobnost izazivanja, usmjeravanja i razvoja kreativne energije i aktivnosti zaposlenika. „Provedbom organizacijske kulture, stvaramo ulogu članstva u tvrtki koju će zaposlenici prigrliti kao vlastiti identitet“ (McFarland, D. A. i Gomez, C. J., 2014, str. 98).

2.2. Elementi i indikatori organizacijske kulture

Korporativna kultura predstavlja „multidimenizionalni koncept koji se prepoznaje u mnoštvu različitih aspekata organizacijskog života i stila ponašanja“ (Borović i sur., 1991, str. 203). Organizacijska klima, koja je već spomenuta u uvodu, predstavlja jedan od tri osnovna elementa organizacijske kulture: 1) organizacijska klima, 2) organizacijske vrijednosti i 3) menadžerski stil (Novak i Sikavica, 1999, str. 596). „Klima utječe na motivaciju zaposlenika, potiče učinkovitost, kreativnost i inovacije“ (Borović i sur., 1991, str. 201). Usko je vezana uz menadžerski stil te se može mijenjati puno brže nego organizacijska kultura. Primjerice, odlaskom menadžera i dolaskom druge osobe mijenja se radna atmosfera te organizacija ulazi u razdoblje prilagodbe. Najprije se mijenja organizacijska klima te zatim, tek posredno, organizacijska kultura.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju strategiju organizacije. Drugim riječima, predstavljaju sve ono što organizacije jest i što želi biti. Kako bi organizacija bila uspješna, unutar nje mora postojati povjerenje i poštovanje među svim akterima. One predstavljaju vodič organizacijskog ponašanja internog i eksternog tipa. Jedan od osnovnih pokazatelja dobrih organizacijskih vrijednosti su financijska stabilnost i dugogodišnji suradnici.

Menadžerski stil predstavlja način upravljanja organizacijom i kreće se na skali od autokrativnog do demokratskog stila vođenja. *Autokrativni stil* karakteriziraju zatvoreno donošenje odluka gdje je većinska koncentracija moći u rukama jedne osobe, dok *demokratski stil* karakteriziraju zajednički procesi donošenja odluka. Ovisno o potrebama i ciljevima organizacije, prikladniji su različiti stilovi menadžmenta, ali bitno je naglasiti da navedeni stilovi predstavljaju ideal-tipske primjere, zapravo se većina menadžera nalazi negdje u sredini između ta dva oblika.

Tri osnovna elementa organizacijske kulture moguće je podijeliti u šest osnovnih kategorija indikatora organizacijske kulture: „1) *Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja*, 2) *statusni simboli*, 3) *tradicija, priče i povijest*, 4) *rituali, ceremonije i igre*, 5) *žargon i jezik*, 4) *fizička okolina*“ (Novak i Sikavica, 1999, str. 609-613).

Kako bismo razumjeli utjecaj indikatora na organizacijsku kulturu, najprije ju sagledavamo kao dio organizacije. Organizaciju čine struktura i kultura. Često se za razumijevanje njihove povezanosti koristi *analogija ledenog brijega*, gdje struktura predstavlja njene vidljive elemente, a kultura predstavlja ono što je u organizaciji na prvi

pogled skriveno i u potpunosti nejasno onima izvan organizacije. Isto tako, organizacijska kultura ima dijelove koji su lako prepoznatljivi te samim time lakši za analizu, ali i bezbroj skrivenih dijelova koji svakodnevno utječu na elemente organizacije. Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, iako naoko nevidljivi dijelovi, predstavljaju okvir i osnovni vodič za ponašanje u organizaciji. Vrijednosti predstavljaju osnove ideje i zadatke organizacije, norme, pisana i nepisana pravila ponašanja u organizaciji, a stavovi su percepcije i mišljenja zaposlenika o organizaciji. Statusni simboli su jasno vidljivi, najčešće materijalni znaci važnosti neke osobe za određenu organizaciju (npr. veličina/položaj ureda, uređenje ureda, marka odjeće/vozila koju menadžeri nose i sl.) Oni su istovremeno i sredstva socijalne podjele. Danas je sve aktualniji trend prikrivanja takvih simbola u svrhu stjecanja osjećaja veće socijalne jednakosti unutar organizacije, što se onda prenosi na druge indikatore organizacijske kulture zbog međuovisnosti indikatora. Tradicija, priče i povijest predstavljaju osnovu razvoja organizacijske kulture. Kao što je već prije istaknuto, grupa ljudi koja dijeli zajedničku prošlost mora razviti neki oblik kulture. Povijest grupe i njihovih interakcija su najdugotrajniji elementi organizacije te jačaju samu identifikaciju članova s organizacijom. Najčešće su to neki smiješni, neočekivani događaji, neplanirane izazovne situacije u formalnim trenucima i sl. Na tradiciju se vežu rituali i ceremonije. Oni predstavljaju vidljive radnje aktera unutar organizacije. Ritualni su standardni i ponavljajući, dok ceremonije predstavljaju događaje koje organizacija želi posebno obilježiti. Primjerice, neke organizacije kada primaju nove članove ukrase ured s natpisima dobrodošlice te zajednički dočekaju novog zaposlenika kako bi prikazali zaposleniku da je od samog početka rada validan član. Jedan od rituala može biti i glasanje za zaposlenika mjeseca što i motivira zaposlenike i daje im mogućnosti da prepoznaju kvalitete drugih te sudjeluju u njihovom nagrađivanju. Noviji pojam koji je sve češće korišten kao sredstvo jačanja organizacijske kulture su igre. Danas su popularne mrežne igre u kojima sudjeluju članovi npr. walking challenge, kvizovi znanja i sl. Još jedno obilježje organizacije je žargon, a kako je grupa uvjet za nastanak organizacijske kulture, za očekivati je da će članovi grupa unutar organizacije razviti svoj žargon. Žargon je jedinstven i može se razlikovati od grupe do grupe, čak i unutar iste organizacije. On također pospješuje osjećaj pripadnosti. Fizička okolina predstavlja najširi okvir organizacijske kulture i ima dva osnovna segmenta mikro i makro lokaciju. Mikro lokacija predstavlja unutrašnje uređenje ureda organizacije (open/closed office concept), a makro lokacija se odnosi na geografski i ekonomski položaj.

2.3. Vrste organizacijske kulture

Vrste organizacijske kulture određujemo prema obilježju promatranja. Autorica Topić Stipić (2021, str. 261) navodi sljedeća obilježja promatranja:

- a) Proučavanje organizacije prema broju članova: dijelimo je na dominantu kulturu i subkulturu
- b) Promatranje organizacijske kulture prema vrijednostima u organizaciji: govorimo o jakoj i slaboj kulturi
- c) Uspješne organizacije prepoznaju se prema jasnoj organizacijskoj kulturi, pa je u analizi vrste organizacijske kulture potrebno prepoznati radi li se o jasnoj ili nejasnoj organizacijskoj kulturi
- d) Sljedeća podjela je na izvrsnu i užasnu organizacijsku kulturu. Jedna od osnovnih odlika izvrsne organizacijske kulture je visok stupanj razvijenosti komunikacije među sudionicima kulture
- e) Zadnje dvije podjele uključuju stupanj postojanosti organizacije kulture te stupanj participacije njenih članova pa je riječ o postojanoj odnosno promjenljivoj (prilagodljivoj) kulturi te participativnoj i neparticipativnoj kulturi

Sikavica (1999, str. 603) dominantu kulturu prepoznaje kako zajedničku kulturu velikog broja članova. Kada se radi o iznimno velikim organizacijama, unutar dominantne kulture nastaju i manje subkulture. Odnos dominantne kulture i subkulture nije isključiv jer su pripadnici određenih subkultura ujedno i članovi dominante kulture. Slabost, odnosno jakost, dominante kulture određuje stupanj stabilnosti organizacije. Dominantna kultura je jaka samo utoliko koliko je priznata i podržana od članova organizacije. Mana jakih kultura je nemogućnost brze prilagodbe promjenama. S druge strane, ako je dominantna kultura slaba, onda pri istraživanju slabosti organizacije treba uzeti u obzir da je organizacijska kultura nejasna članovima organizacije. Osnovni razlog za nejasnost određene organizacijske kulture su česte promjene u vodstvu organizacije. S obzirom kako su menadžeri voditelji implementacije određene organizacijske kulture i njenog održavanja, za istu je potrebna stabilnost. Organizacijsku kulturu nije moguće stvoriti u kratkom periodu, Schein (2004) navodi kako je za ustaljenje korporacijske kulture u nekoj organizaciji potrebno od 6 do 15 godina. Česte promjene u vodstvu ne pridonose stabilnosti, već naprotiv, narušavaju organizacijsku kulturu neke kompanije.

Stoga je ključ jasnosti neke organizacijske kulture stabilan menadžer koji je posvećen provođenju politika potrebnih za razvoj organizacijske kulture među zaposlenicima. Odlika organizacijske kulture je i njezina izvrsnost odnosno njezina užasnost. „Gasimo vatre“ u poslovnom žargonu predstavlja odliku užasnosti neke organizacijske kulture dok izvrsnost predstavlja planirani rad i visok stupanj komunikacije koji rezultira određenom vrstom reda u organizaciji. Drugim riječima, red pridonosi izvrsnosti organizacijske kulture (Sikavica, 1999, str. 604). Osnovna razlika između postojane i promjenjive kulture je prepoznatljiva u njenoj orijentaciji, postojane kulture su orijentirane na svoje interne procese dok na promjenjive kulture uvelike utječu vanjski čimbenici i okolina. „Kretanje od neparticipativne prema participativnoj kulturi poduzeća odvija se istovremeno i usporedno s razvojem teorija organizacije, pa je klasičnoj teoriji i birokratskoj organizaciji bila primjerena neparticipativna kultura za razliku od moderne teorije organizacije, organskih struktura kao i inovativne organizacije, kojima je bliža participativna kultura“ (Sikavica, 1999, str. 605). Iako participativnu organizaciju danas smatramo jedinom poželjnom, postoje organizacije kojima je zbog načina rada i strukture organizacije prilagođeniji veći stupanj neparticipativne kulture. Participativna kultura s druge strane ima ponajviše utjecaja na razvoj morala zaposlenika, ali može voditi do problema kada je potrebno brzo donošenje odluka jer veći broj članova koji donose odluke predstavlja i veći trošak i veće organizacijske komplikacije (npr. mogućnost okupljanja svih članova za donošenje odluke i sl.). Navedene vrste organizacijskih kultura također predstavljaju idealne teorijske tipove, ali kao ni same organizacije, idealne vrste organizacijskih kultura ne postoje u praksi, već sve organizacijske kulture imaju obilježja više različitih vrsta organizacijske kulture.

3. CILJEVI I SVRHA RADA

Organizacijska kultura je ključan čimbenik utjecaja na unutarnju dinamiku organizacija i na šire društvene trendove, posebice u kontekstu tržišta rada. U Republici Hrvatskoj, kao i u mnogim drugim zemljama, već je dugo prisutan „odljeva mozgova“ ili „brain drain“ trend, gdje talentirani, radno sposobni i visoko obrazovani pojedinci napuštaju tržište rada Republike Hrvatske i odlaze u druge države u potrazi za poslom. Razlozi koje navode su najčešće: loši radni uvjeti, nemogućnost zaposlenja u struci, niske plaće, nepoštivanje osnovnih prava radnika, problemi s mentalnim zdravljem usred stresne radne okoline, pritisak nadređenih i sl.. Ovaj trend ima dubok utjecaj na socijalnu i ekonomsku strukturu društva, te postavlja organizacijsku kulturu u središte pažnje kad je riječ o zadržavanju mladih u domaćem tržištu rada.

Cilj ovog rada je istražiti stupanj educiranosti, stavove, očekivanja i predrasude mladih o organizacijskoj kulturi u Republici Hrvatskoj posebice u vidu značaja za buduće zaposlenje. Osnovno istraživačko pitanje rada jest kako mladi shvaćaju pojam organizacijske kulture i razumiju li ulogu organizacijske kulture u poslovanju organizacija. Studenti koji završetkom fakulteta dolaze na tržište rada postaju akteri koji sudjeluju u održavanju strukture tržišta. Preostala istraživačka pitanja na koja se u radu želi odgovoriti su kako mladi shvaćaju pojam organizacijske kulture? Razumiju li definicije i kako ih percipiraju u svom okruženju? Koje elemente organizacije smatraju ključnima? Percipiraju li različito organizacijsku kulturu u javnom i privatnom sektoru? Koji je najčešći oblik organizacijske kulture u Hrvatskoj s kojim su se susretali? Utječu li njihove percepcije na izbor poslodavaca i njihova očekivanja u radnom okruženju? Koje osnovne vrijednosti u kompanijama privlače i zadržavaju mlade talentirane pojedince? Koje stilove vođenja preferiraju mladi u Republici Hrvatskoj? Što zadržava mlade u određenim organizacijama?

Navedena istraživačka pitanja predstavljaju procjenu kako mladi u Hrvatskoj razumiju organizacijsku kulturu te kakav utjecaj ona ima na očekivanja sugovornika koji uskoro dolaze na tržište rada.

Svrha istraživanja je pružiti dublji uvid u to kako studenti shvaćaju, proživljavaju i prepoznaju organizacijsku kulturu u radnom okruženju, bio to posao ili fakultet. Također, istraživanje može poslužiti kao vodič menadžerima u razvoju korporativne kulture koja će privući mlade talentirane pojedince prema njihovoj organizaciji. Značajke

poželjne organizacijske kulture koje promiču osjećaj pripadnosti i zadovoljstva među mladim zaposlenicima tako bi mogle doprinijeti smanjenju trenda odljeva mozgova. Uz prikaz osnovnih sociološke teorije organizacijske kulture, u radu će biti provedena empirijska analiza kroz polustrukturirane intervjue s mladima koji su na završnim godinama fakultetskog obrazovanja.

U sljedećim poglavljima bit će predstavljene osnovne teorijske, metodološke i tehničke pretpostavke rada, a zatim će biti predstavljeni rezultati empirijskog dijela istraživanja.

4. TEORIJSKI MODELI I PRISTUPI

4.1. Tipologije organizacijske kulture

Tipovi organizacijske kulture predstavljaju analitičke okvire i teorije različitih vrsta organizacijske kulture. Prema autorici Bahtijarević-Šiber (Borović i sur., 1991, str. 206), osim sadržaja i pokazatelja kulture, znanstvenici proučavaju *intenzitet, kongruentnost sa strategijom i strukturom organizacije te tip kulture koji se razvija u organizacijama*, a koji predstavlja osnovnu premisu za njenu uspješnost. Scholz (1987, str. 81-84) i njegove tri dimenzije organizacijske kulture: sklonost kontinuitetu, unutarnje stanje organizacije i odnos s okolinom pruža koristan okvir koji menadžerima omogućava da razumiju i kategoriziraju kulture unutar svojih organizacija. Ovaj okvir im pomaže da prilagode strategije upravljanja kako bi poboljšali performanse. Razumijevanjem svoje organizacijske kulture, menadžeri mogu efikasnije planirati i implementirati promjene koje su usklađene s vrijednostima i očekivanjima zaposlenika. Osim Scholtzove, jedna od najkorištenijih tipologija je ona Charlesa Handya iz 1986. godine. Handy (1986, str. 188-196) predstavlja četiri osnovna tipa kulture: *kulturu moći, kulturu uloga, kulturu zadataka i kulturu pojedinaca*. Kultura moći ili poduzetnička kultura česta je u malim poduzećima u Hrvatskoj. To je vrsta kulture gdje imamo jednu centralnu osobu te nema jasnih pravila i procedura jer gotovo sve odluke donosi centralna osoba, najčešće vlasnik. Ovakav tip kulture je jak i pouzdan te brzo reagira na prijetnje okoline. Najveća mana mu je veličina, jer takva kultura može biti održiva samo u malim poduzećima. Rast uvijek vodi ka promjeni kulture jer je princip donošenja svih odluka od strane jedne osobe, u velikom poduzeću, neodrživ. Danas sve više svjedočimo pojavi intapoduzetničke kulture, odnosno suvremenoj inačici poduzetničke kulture gdje velike kompanije nastavljaju imati centralnu osobu, ali centralna osoba ne nadgleda organizaciju u cijelosti stoga se ona dijeli na veliki broj jedinica koje funkcioniraju autonomno. Ovakav oblik organizacije poznatiji je kao mrežna organizacija. Za razliku od čiste poduzetničke kulture koja je orijentirana rezultatima, intrapoduzetnička kultura, kao osnovni resurs za uspjeh, cijeni ljude. Nasuprot kulturi moći razlikujemo kulturu uloga koja počiva na jasnoj diferencijaciji uloga i zadataka, racionalnosti i logici. Procedure i procesi su važniji od ljudi. Ovaj tip kulture specifičan je za birokraciju. Kultura zadataka naziva se još i timska kultura. Ona je izrazito dinamična te orijentirana na ljude. Naglasak ovakve kulture je obavljanje posla te se ovisno o zadatku formiraju timovi. Kultura zadataka uspostavlja odnose suradnje na različitim nivoima unutar organizacije, a najznačajniji projekti se daju najefikasnijim zaposlenicima stoga ne možemo govoriti o klasičnom sustavu kontrole. Odabir najboljih

ljudi predstavlja kontrolu u timskoj kulturi dok u kulturi uloga nadzor proizlazi iz procedura rada. Kultura pojedinca gotovo se nikada ne pojavljuje kao jedinstvena kultura organizacije već samo nekih njenih segmenata. Ona postoji zbog pojedinaca. „Organizacije u kojima dominira taj tip kulture rezultat su povezivanja pojedinaca koji smatraju da nekim oblicima međusobnog povezivanja i osiguravanja zajedničkih usluga (prostora, opreme, pomoćnih službi) mogu efikasnije ostvariti svoje ciljeve i djelatnost“ (Borović i sur., 1991, str. 211). Danas su prepoznatljive u vidu zajedničkih ureda, primjerice Vespa poslovni prostori Zagreb, poduzetnički inkubatori i slično. Cilj ovih tipologija je obuhvatiti gotovo sve vrste organizacijskih kulture te ih klasificirati prema određenim obilježjima. Tek kada jasno odredimo organizacijsku kulturu prema njenom tipu, možemo naći adekvatne teorije za njenu analizu. Autorica Bahtijarević-Šibar (Borović i sur., 1991, str. 217) kao osnovne razloge za razvoj moderne organizacijske kulture navodi porast visokoobrazovnog stanovništva, promjenu sustava vrijednosti i aspiracija mladih te općenito socijalne i kulturne trendove koji se zasnivaju na konceptu individualizma i kreativnosti, poduzetništva, autonomije i profesionalizma. Drugim riječima, ljudi sve više imaju mogućnost utjecati na organizacije u kojima su zaposleni upravo kroz sudjelovanje u njenoj organizacijskoj kulturi.

4.2. Suvremeni teorijski modeli i pristupi

Jedno od najpoznatijih istraživanja u socijalnoj antropologiji zasigurno je istraživanje Geerta Hofstедера iz 1980. godine. Hofstede (2010) navodi kako je njegova knjiga *Culture's Consequences* iz 1980. godine nastala jer se početkom 60-ih godina počeo zanimati za kulturološke razlike nacija. U periodu od 1967. godine do 1973. provodio je anketu o razlikama u nacionalnim vrijednostima u podružnicama multinacionalne korporacije IBM čiji su rezultati predstavljeni u knjizi *Culture's Consequences*. Prvu verziju knjige *Cultures and Organization: Software of the Mind* u kojoj prikazuje model nacionalnih kultura izdaje 1991. godine. Na samom početku 3. izdanja ove knjige iz 2010. godine Hofstede ističe kako je osnovna zablude o njegovom IBM istraživanju, poznatom i pod nazivom Hermes, da su sudionici istraživanja menadžeri IBM-a. Originalno istraživanje provedeno je na 116 000 ispitanika radnika IBM-a u 50 država, a do 2005. godine provedeno je na ukupno preko 70 država. Iz tog istraživanja nastala je teorija kulturnih dimenzija Geerta Hofstедера. U svojoj teoriji kulturnih dimenzija Hofstede prikazuje dvije vrste kultura, nacionalnu i organizacijsku

kulturu. Analiza prosječnih odgovora zaposlenika IBM-a iz različitih zemalja otkrila je zajedničke probleme, ali sa različitim rješenjima ovisno o zemlji, u sljedećim područjima (Hofstede, 2010 str. 30):

1. „društvena nejednakost, uključujući odnos prema autoritetu“
2. „Odnos između pojedinca i grupe“
3. „Koncepti maskuliniteta i feminiteta: društvene i emocionalne posljedice rođenja kao dječak ili djevojčica“
4. „Načini suočavanja s neizvjesnošću i neodređenošću, što se pokazalo povezano s kontrolom agresije i izražavanjem emocija“

Ovi različiti problemi predstavljaju osnovne okvire dimenzija kulture. Autor dimenzije prepoznaje kao aspekte kulture koje može uspoređivati s drugim kulturama. „Kultura je *"softversko programiranje uma"* koje razlikuje članove jedne skupine od drugih“ (Hofstede, 2010, str. 5). Ovaj "softver" obuhvaća obrasce razmišljanja, osjećanja i djelovanja koji se prenose s generacije na generaciju i oblikuju kako ljudi intrigiraju i kako se ponašaju u svojim zajednicama (Hofstede, 2010, str. 5). *Nacionalna kultura* se, u kontekstu Hofstedovih istraživanja, odnosi na kolektivni mentalni program koji karakterizira stanovnike jedne zemlje, odvojeno od drugih naroda. Nacionalna kultura nekog društva zajednička je pojedincima i grupama unutar tog društva,, a čine je četiri osnovne dimenzije: *hijerarhijska distanca*, *individualizam i kolektivism*, *ženstvenost i muševnost*, *anksioznost* (ili kontrola neizvjesnosti, izbjegavanje nesigurnosti) te naknadno dodana peta dimenzija, *konfučijanski dinamizam* koji predstavlja dugoročna i kratkoročna životna usmjerenja (Jeknić, 2011, str. 107). Danas je model kulturnih dimenzija često korišten u analizi organizacijskih kultura jer menadžerima, pogotovo onima zaposlenima u multinacionalnim korporacijama, nudi vodič u vrijednosti koje su poželjne u radnom okruženju u različitim nacionalnim kulturama. Nacionalna kultura odražava duboko ukorijenjene vrijednosti koje su zajedničke većini stanovnika te zemlje. Ona je rezultat stoljeća razvoja i obuhvaća jezik, obrazovanje, religiju i društvene norme neke nacije. Organizacijske kulture s druge strane su specifične za organizacije unutar kojih se razvijaju, ali model kulturnih dimenzija možemo prilagoditi njihovom proučavanju jer nacionalna kultura utječe na poželjnost neke organizacijske kulture u različitim nacijama. Hijerarhijska distanca u organizacijama predstavlja način na koji se članovi organizacije odnose prema donošenju odluka. Dimenzija individualizma, odnosno kolektivism do koje radnici teže radu radi individualnih ciljeva ili svoj rad

prepoznaju kao dio grupnog cilja dok su ženstvenost i muževnost predstavlja razinu do koje su u organizaciji poželjne stereotipne vrijednosti i obrasci ponašanja koji su tipično muški, poput natjecanja i dominacije naspram brige i kooperacije koji predstavljaju stereotipne ženske vrijednosti. Ipak, važno je naglasiti kao se ovdje ne radi o diskriminaciji spolova prema određenim radnim mjestima (Hofstede, 2010). U svojoj definiciji organizacijske kulture, Hofstede navodi kako je ona kolektivno programiranje uma, ali koje razlikuje članove jedne organizacije od druge. Za njega je organizacijska kultura: holistička, povijesno određena, obilježena ritualima, simbolima i drugim antropološkim društvenim obrascima, socijalno konstruirana i teško promjenjiva (Hofstede, 2010, str. 344) Također, osim što postoji za članove organizacije, postoji i za sve druge koji u načelu imaju bilo kakav oblik interakcije s organizacijom, kupci, dobavljači, mediji, okolina i dr. Hofstedeova teorija kulturnih dimenzija stoga predstavlja koristan teorijski okvir za razumijevanje povezanosti između organizacijske kulture i šireg društvenog konteksta u Republici Hrvatskoj.

Edward H. Schein smatra kako je osnovni razlog interesa znanstvenika za istraživanje kulture proizlazi iz činjenice kako kultura upućuje na fenomene „koji su ispod površine, koji su moćni u svom utjecaju, ali su nevidljivi i u znatnoj mjeri nesvjesni“ (Schein, 2004, str. 8). U svojoj knjizi *Organizational Culture and Leadership* iz 2004. godine predstavlja *model kulturnih slojeva*. Model kulturnih slojeva je teorija koja predstavlja tri razine kulture: 1. *artefakti*, 2. *ispovijedane vrijednosti*, i 3. *temeljne pretpostavke* (Schein, 2004, 25-31). Artefakti u organizacijama predstavljaju vidljive organizacijske strukture i procese, jezike, tehnologiju, proizvode, klimu, rituale, ceremonije i dr. Iako su ovo vidljivi pokazatelji kulture, nije ih lako odgonetnuti. Ispovijedane vrijednosti predstavljaju korporativne ciljeve, javno objavljene politike i filozofiju kompanije. One su zapravo najizraženije vrijednosti i norme neke organizacije. U njihovom proučavanju, uvijek moramo uzeti u obzir da može postojati diskrepancija između izraženih vrijednosti i stvarnog ponašanja u organizaciji. Treća dimenzija ili razina kulture su temeljne pretpostavke, odnosno najdublje ukorijene ideje o načinu na koji organizacija funkcionira. Za temeljne pretpostavke, Schein (2004) navodi da su one u tolikoj samorazumljive da se uzimaju „zdravo za gotovo“. Primjerice, temeljna pretpostavka kompanije koja proizvodi televizore je da proizvedeni televizori rade. Drugi primjer mogu biti inženjerske tvrtke u kojima se podrazumijeva da proizvod koji proizvode mora biti siguran za korištenje.

Osnova razvoja kulture neke grupe za Scheina je zajednička povijest. Svaka grupa koja stekne neki oblik zajedničke povijesti, posljedično će razvit neki oblik kulture, pa isto vrijedi i za organizacijsku kulturu. Međutim, hoće li se određena organizacijska kultura zadržati ovisi o njenom vodstvu. Schein (2004, str. 11) organizaciju i vodstvo vidi kao „dvije strane istog novčića“. S jedne strane imamo kulturalne norme koje određuju tko će i kakvo će vodstvo biti, dok je s druge strane cilj vodstva implementacija i upravljanje kulturom. Zadaća je vodstva i da prepozna kada kultura u organizaciji više nije funkcionalna te da ju promjeni. Teorija o modelu kulturnih slojeva predstavlja priručnik vodstvu za prepoznavanje načina na koji zaposlenici prepoznaju kulturu kompanije, a u ovom istraživanju poslužit će kao teorijski okvir za objašnjenje specifičnosti percepcije organizacijske kulture među mladima.

Treći teorijski okvir ovog rada je model konkurentskih vrijednosti Kim S. Camerona i Roberta E. Quinna iz 2006. godine. U razvoju ovog konkurentnog modela autori su u obzir uzeli sljedeća istraživačka pitanja: koji su osnovni kriteriji za procjene je li neka organizacija uspješna ili ne, koji faktori definiraju efektivnost organizacije? S obzirom kako nema jedinstvene suglasnosti o tome što neku organizaciju čini efektivnom, Cameron i Quinn (2006, str. 34) predstavljaju dvije osnovne dimenzije efektivnosti. Prva dimenzija efektivnosti je fokus organizacije. Prema fokusu organizacije možemo diferencirati dvije krajnosti, interni i eksterni fokus. Interni fokus predstavlja unutarnju orijentaciju, integraciju i jedinstvo naspram eksternog fokusa koji naglašava vanjsku orijentaciju, diferencijaciju i natjecanje kao ključne predispozicije uspješnosti organizacije. Druga dimenzija počiva na preferiranom načinu djelovanja. Cameron i Quinn (2006) razlikuju kriterije učinkovitosti koji naglašavaju fleksibilnost, diskreciju i dinamičnost od onih koji naglašavaju stabilnost, red i kontrolu. Na temelju ove dvije osnovne dimenzije učinkovitosti autori predstavljaju četiri osnovna tipa kulture: *kulturu hijerarhije*, *kulturu tržišta*, *kulturu klanova* i *adhokratsku kulturu* (Cameron i Quinn, 2006, str. 36). Kultura hijerarhije temelji se na principima birokracije koje je razvio Max Weber. Ova kultura stavlja naglasak na jasno definirane procese, strogu podjelu rada, meritokraciju, i nepristranost. Orijentirana je unutrašnju stabilnost i jedinstvo članova. Velike organizacije i vladine agencije općenito dominiraju kulturom hijerarhije, ali je ona moguća i za male organizacijske jedinice. Primjer hijerarhijske kulture su McDonald's restorani. U njima su strogo propisani svi procesi od zapošljavanja do posluživanja hrane. Za razliku od hijerarhijske kulture, kultura tržišta usredotočena je na prema van i oslanja

se na ekonomske mehanizme tržišta. Za nju su profitabilnost i rast osnova kulture, a vodstvo je orijentirano na tržišne rezultate kao osnovno mjerilo učinkovitosti. Primjer kulture tržišta su brokerska udruženja. Klanska kultura počiva na načelima obiteljske atmosfere, komunikacije, zajedništva i razvoja zaposlenika. Menadžment je fokusiran na osnaživanje i poticanje lojalnosti kroz međusobnu suradnju zaposlenika, organizacijsko učenje i sl. Primjer klanske kulture može biti kompanija Google. Adhokratska organizacija predstavlja suvremeni oblik organiziranja koji se prilagođava brzim i nepredvidljivim promjenama, karakterističnim za informacijsko doba dvadeset prvog stoljeća. U adhokracijama, moć se fleksibilno prenosi s osobe na osobu ili tim na tim, ovisno o trenutnom zadatku. Glavni cilj takvih organizacija je poticanje prilagodljivosti, kreativnosti i inovativnosti kroz timski rad i razvoj zaposlenika. Adhokratske strukture potiču rizik i inovacije. Vjerojatno jedan od najprepoznatljivijih primjera adhokratske kulture u Republici Hrvatskoj su Rimac Automobili. Model konkurentskih vrijednosti koristi se za razumijevanje, dijagnosticiranje i promjenu organizacijske kulture, a u ovom radu poslužit će kao teorijski okvir za razumijevanje utjecaja koji organizacijska kultura ima na odabir poslodavca i zadržavanje mladih talentiranih pojedinaca u RH.

5. METODOLOGIJA

Cilj ovog rada je razumijevanje spoznaja i perspektive mladih o organizacijskoj kulturi s naglaskom na mogućnost budućeg zaposlenja u Republici Hrvatskoj. Provedeno je kvalitativno istraživanje koristeći metodu dubinskog polustrukturiranog intervjua na uzorku od 13 sugovornika. Poziv i kriteriji za sudjelovanje u istraživanju podijeljeni su na Facebook stranici profila istraživačice. Sugovornici su putem e-maila bili obaviješteni o dodatnim informacijama te provedbi istraživanja. Intervjui su provedeni online-putem preko platforme Zoom uz audio snimanje, za koje su sugovornici dali suglasnost. Audio snimke su transkribirane te su dobiveni podaci obrađeni u svrhu detaljnije analize.

Uzorak čine studenti završne (druge) godine diplomskog studija te studenti vannominalnih (apsolventskih) godina diplomskog studija.

Prema osnovnoj podjeli vrsta uzoraka u društvenim istraživanjima, uzorak pripada kategoriji neslučajnih (neprobabilističkih) uzoraka, točnije radi se o svrhovitom (purposive) uzorku². Obilježje svrhovitog uzorka je da se sudionici biraju prema specifičnim kriterijima relevantnim za istraživanje. Relevantnost izabranog uzorka je specifičan položaj na tržištu rada, s obzirom kako se radi o studentima završnih godina visokog obrazovanja, očekuje se da će sljedeći korak njihovog života biti završetak fakultetskog obrazovanja te suočavanje s tržištem rada. Uzorak se unutar kategorije neprobabilističkih uzoraka može promatrati i kao uzorak pogodnosti (convenience sampling), prvenstveno jer se radi o istraživanju s ograničenim resursima. Istraživanja s ograničenim resursima koriste najdostupniji uzorak kao što je i slučaj u ovom radu. Dobna skupina sugovornika je u rasponu od 23 do 31 godine života.

Sudionici su s različitih geografskih područja u Republici Hrvatskoj s najvećim udjelom sudionika koji trenutno imaju prebivalište ili boravište na području Grada Zagreba te su polaznici nekoliko različitih fakulteta na dva različita Sveučilišta u Republici Hrvatskoj, Sveučilište u Zagrebu (najveći udio, 85% sudionika) i Sveučilišta u Zadru (15% sudionika). Ukupno pet ispitanika i ispitanica su polaznici Filozofskog fakulteta u Zagrebu, a jedna ispitanica je s Filozofskog fakulteta u Zadru. Također, četvero sugovornika je s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu te je jedna sugovornica s

² Podjela uzoraka na slučajne i neslučajne često se pripisuje klasičnim pristupima u metodologiji društvenih znanosti. Jedan od autora je **William G. Cochran** koji navodi ovu podjelu u svojoj knjizi "Sampling Techniques" (1977).

Prirodoslovno – matematičkog fakulteta u Zagrebu. Prema spolu, 69% sudionika je ženskog spola, dok je 31% sudionika muškog spola. Od svih sugovornika, trenutno su nezaposlene samo dvije osobe. Zaposlene sugovornike možemo podijeliti u četiri osnovna sektora: administracija i financije, marketing, sport te zdravstvo. Ukupno šest sugovornica radi u gospodarskim djelatnostima administracije i financija (HR selekcija, HR admin te payroll), dva ispitanika rade kao profesionalni sportaš i trener, jedan sugovornik je direktor sportskog marketinga dok je jedna sugovornica marketing menadžer za veliku korporaciju. Jedna sugovornica je veterinarski tehničar, a preostala dva nezaposlena sugovornika, jedan muškog i jedna ženskog spola su iz IT sektora.



Slika 1: *Prikaz sugovornika prema spolu*

Dubinski polustrukturirani intervjuu je konstruiran na temelju ranijih kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja o organizacijskoj kulturi i srodnim tematikama. Protokol intervjuu sadrži pitanja koja slijede tematske odrednice istraživanja: Uvod, Osnovna pitanja o organizacijskoj kulturi, Organizacijska kultura i zapošljavanje. Vrijeme trajanja intervjuu jest 30-45 minuta, ovisno o komunikaciji i zainteresiranosti sugovornika. Nastojalo se svakog sudionika izložiti jednakom iskustvu pri provedi intervjuu, tako da se za eventualne razlike može pretpostaviti da su rezultat varijacija među sugovornicima. Od sugovornika su se tražile opće sociodemografske informacije sljedećim redom: dob, spol, stupanj stručne spreme zaposlenje, prebivalište/boravište. Intervjui su se provodili

individualno. Transkripcijom su podaci pročišćeni od identificirajućih informacija o sudionicima te je svakom sudioniku dodijeljena šifra u slučaju potrebe navođenja izjava sudionika u radu.

5.1. Obrada prikupljenih podataka

Za potrebe obrade prikupljenih podataka korišten je program MAXQDA. Proces prikupljanja i obrade podataka izvršen je na sljedeći način;

1. Provedba intervjua s sudionicima u istraživanju putem platforme Zoom
2. Preslušavanje snimljenih audio zapisa te transkripcija odgovora sugovornika
3. podcrtavanje odgovora sudionika ovisno o primarno određenim kategorijama te kodiranje izdvojenih odgovora sugovornika
4. obrađivanja i analiziranje prikupljenih odgovora i informacija
5. Interpretacija rezultata istraživanja prema prikupljenim i obrađenim podacima

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

U ovom dijelu rada prikazani su rezultati dobiveni analizom polustrukturiranih intervjua. Intervjui su provedeni sa studentima diplomskih studija u Republici Hrvatskoj. Uz dubinsku analizu rezultata, u diskusiji će biti uključeni osnovni teorijsko-konceptualni okviri predstavljeni u paragrafu 4. ovog rada. U radu su predstavljena osnovna istraživačka pitanja na koje će se pokušati potvrditi kroz analizu i interpretaciju rezultata intervjua.

6.1. Uvod u intervju

Prije početka intervjua, svaki sugovornik je bio upoznat s uvjetima sudjelovanja. Istaknuto je da je sudjelovanje u istraživanju potpuno dobrovoljno te da sugovornici u bilo kojem trenutku mogu odustati bez ikakvih posljedica. Posebna pažnja posvećena je osiguravanju anonimnosti sugovornika – njihovi su odgovori obrađivani u potpunosti anonimno, a podaci prikupljeni tijekom intervjua koristit će se isključivo u svrhu ovog istraživanja. Time se osigurava povjerljivost podataka, čime su svi sugovornici mogli slobodno i otvoreno izraziti svoje stavove i mišljenja. Od ukupno 13 sugovornika, devet njih su žene, a preostala četiri su muškarci. Od devet osoba ženskog spola, samo jedna nije zaposlena, dvije su zaposlene na studentski ugovor, a sve ostale su zaposlene na ugovore o radu. Sugovornici muškog spola rade u omjeru 3/1 gdje su tri muškarca zaposlena na ugovor o radu i jedan je trenutno nezaposlen. Svi sugovornici su studenti zadnje godine diplomskog studija ili vannominalne godine diplomskog studija. Upitnik se sastojao od ukupno 20 pitanja. Prvih dvanaest pitanja su orijentirani na osnovna pitanja o organizacijskoj kulturi, prvenstveno definiciji kulture, osnovnim elementima i sl. Drugih osam pitanja orijentirana su više na dosadašnja iskustva mladih, promjene koje žele vidjeti i sl.

6.2. Osnovna pitanja o organizacijskoj kulturi

U ovom poglavlju prikazani su odgovori sugovornika na osnovna pitanja o organizacijskoj kulturi. Cilj je bio ispitati razumijevanje organizacijske kulture među mladima u Hrvatskoj te kako definiraju ključne elemente, pozitivne i negativne aspekte, i utjecaj na uspjeh organizacija i zadovoljstvo zaposlenika. Prvo pitanje za sugovornike bilo je jesu li upoznati s pojmom organizacijske kulture, odnosno kako bi definirali taj

pojam. Većina sugovornika izrazila je osnovno razumijevanje pojma organizacijske kulture, povezujući ju s osnovnim vrijednostima kompanije. Također ju prepoznaju kao skup pravila i normi te način funkcioniranja neke organizacije. Neki sugovornici također naglašavaju međuljudske odnose i radnu atmosferu kao osnovnu organizacijske kulture. Svi sugovornici imaju ideju o organizacijskoj kulturi, ali njene teorijske su granice dosta nejasne. Ovaj podatak nije pretjerano iznenađujući s obzirom da ne postoji ni suglasje u znanstvenim krugovima oko definiranja pojma organizacijske kulture. Autorica Bahtijarević-Šiber (Borović i sur., 1991, str. 201) već je prije prepoznala ovaj izazov u znanstvenim krugovima jer se radi o multidimenzionalnom složenom konceptu i jer ne postoji jasna distinkcija između organizacije kulture i njenih segmenata. Najčešća pogreška koja se pojavila u definiranju pojma je kod sugovornika koji su kao organizacijsku kulturu naveli jedino radnu atmosferu jer su izjednačili pojam organizacijske klime s pojmom organizacijske kulture. Drugo pitanje odnosilo se na elemente organizacijske kulture. Ključni elementi koje su sugovornici prepoznali su: vrijednosti organizacije, stil vođenja, komunikacija, timski rad, i način donošenja odluka. Većina sugovornika istaknula je važnost komunikacije i međuljudskih odnosa, dok su neki istaknuli važnost transparentnosti i podrške unutar radne zajednice. Treće pitanje imalo je cilj prikazati kako sugovornici razumiju pozitivnu odnosno negativnu kulturu. Za sugovornike pozitivna organizacijska kultura definirana je kao ona koja promiče suradnju, podršku, inovativnost, i otvorenu komunikaciju. Jedna sugovornica istaknula je da su elementi negativne organizacijske kulture zapravo nedovoljno razrađeni elementi pozitivne organizacijske kulture. Osnovne zapreke koje su sugovornici prepoznali su: nedostatak komunikacije, strogu hijerarhiju i nejasnost procedura u poslu. Četvrto i peto pitanje odnosilo se na utjecaj organizacijske kulture na uspješnost organizacije i zadovoljstvo zaposlenika gdje su se svi sugovornici složili da organizacija ima direktan utjecaj na oboje, i uspješnost organizacije i zadovoljstvo zaposlenika. Većina prepoznaje kako organizacijska kultura može motivirati zaposlenike, poboljšati timski rad i produktivnost, dok negativna kultura može dovesti do nezadovoljstva, manjka motivacije i visoke fluktuacije zaposlenika. Također, većina sugovornika navodi ta kada su imali podršku menadžera i drugih nadređenih u svom poslu osjećali su se kao da pridaju dobrobiti kompanije i drugih s kojima rade te da se njihov rad cijeni. Neki sugovornici naveli su kako su radili na mjestima gdje nije bilo otvorene komunikacije što je često znalo dovesti do frustracije i gubitka motivacije. Sljedeća dva pitanja direktno su povezana s prethodnim pitanjima jer dalje raspravljaju odnose i zapošljavanje u različitim

kulturama rada. Organizacija rada u timovima često se ističe kao najkvalitetniji oblik organizacijske kulture. S time se slaže i većina sugovornika jer navode da se u pozitivnim kulturama zaposlenici međusobno motiviraju i pomažu, dok su u kulturama s lošim vodstvom i nejasnim procesima veća sklonost sukobima i manjku suradnje. Sugovornici se slažu kako negativna organizacijska kultura nije u mogućnosti zadržati mlade talentirane pojedince prvenstveno jer koči njihov napredak ili polako krenu gubiti motivaciju na radnom mjestu. S druge strane, organizacije koje potiču napredak i edukacije svojih zaposlenike imat će veću šansu zadržati te zaposlenike. Većina se slaže da je ulaganje u zaposlenike nužno za napredak organizacije. Sugovornici također prepoznaju razlike u organizacijskoj kulturi u javnom i privatnom sektoru. U privatnim organizacijama kultura je često usmjerena na profit, konkurentnost i fleksibilnost, dok je u javnom sektoru kultura više birokratska, s naglaskom na formalnost i stabilnost. Sugovornici također ističu kako organizacije u privatnom sektoru lakše podliježu promjenama i fokusirane su na inovacije dok u javnom sektoru promjene dolaze jako sporo, a u Hrvatskoj gotovo da ih nije ni bilo. Posljednja četiri pitanja prvog dijela intervjua propituju kako sugovornici vide organizacijsku kulturu u Republici Hrvatskoj, koje bi promjene željeli vidjeti i razlike li se organizacijska kultura u gradu Zagrebu kao glavnom gradu naspram ostalih gradova u Hrvatskoj. Sugovornici su izrazili želju za većom transparentnošću poslodavaca, boljom komunikacijom i većim fokusom na profesionalni razvoj unutar organizacija u RH. Također su spomenuli potrebu za modernizacijom i fleksibilnijim radnim okruženjem koje bi bilo više prilagođeno mladima. Jedan sugovornik spomenuo je potrebu za boljim radnim uvjetima za žene. Smatraju da organizacijska kultura u RH još uvijek nije na razini razvijenijih zapadnih zemalja, ali vjeruju da ona postaje sve važnija. Sukladno promjenama u gospodarstvu i globalnim trendovima, organizacijska kultura u budućnosti će igrati ključnu ulogu u razvoju tržišta. Zagreb je gospodarsko i financijsko središte Hrvatske pa ni ne čudi činjenica da većina mladih smatra kako će on privući mlade i talentirane pojedince prije nego ostala mjesta u Hrvatskoj. Ističu kako dobra organizacijska kultura može utjecati na privlačnost grada za mlade kojima je cilj profesionalni razvoj. Neki sugovornici smatraju kako nema prevelike razlike u organizacijskoj kulturi u gradu Zagrebu i ostalim gradovima, posebice u javnom sektoru. Također, osim korporativnih divova, u Hrvatskoj je i dalje najveći broj zaposlenika zaposlen u manjim poduzećima gdje nije toliki naglasak na napretku modernije organizacijske kulture već održavanju postojeće tradicionalne poduzetničke kulture. Na temelju svih odgovora mogu zaključiti da mladi danas

prepoznaju pojam organizacijske kulture, njegove osnovne elemente i važnost koju organizacijska kultura ima u opstanku i napretku organizacije.

6.3. Organizacijska kultura i zaposlenje

Drugi dio intervjua bio je posvećen razumijevanju kako su dosadašnja iskustva oblikovala stavove i očekivanja sugovornika o organizacijskoj kulturi, utječe li kultura na njihov izbor poslodavca i koje bi promjene željeli vidjeti na svojim radnim mjestima u vidu organizacijske kulture. Svi sugovornici naveli su kako su za vrijeme svog srednjoškolskog ili fakultetskog obrazovanja imali iskustvo rada u različitim organizacijskim kulturama. Nekoliko sugovornika iz IT sektora imali su iskustvo rada u fleksibilnoj organizacijskoj kulturi koja ističe timski rad i napredak. Sugovornici koji su zaposleni u sportskom sektoru najviše su od svih sugovornika isticali važnost jasne hijerarhije. Ovo zapravo i nije iznenađujuće jer iako sport uvijek asociramo s timskom kulturom, u sportu je lako prepoznati i elemente birokratske kulture jer svi sportovi imaju vrlo jasno propisana pravila ponašanja, nagrade, kazne, rituale i ceremonije, procese natjecanja i sl. Sugovornici koji su zaposleni u ekonomskom i društveno-humanističkom sektoru navode iskustva rada u malim poduzetničkim kulturama, ali i velikim korporativnim kulturama. Većina sugovornika navodi da bi svoja iskustva s kulturom na tim radnim mjestima opisala kao pozitivna, ali s prostorom za napredak. Neki sugovornici ističu kako su drugačije zamišljali kulturu neke organizacije prije zaposlenja i nakon što su se zaposlili. U situacijama kada su njihova očekivanja ostala neispunjena često su bili frustrirani i gubili su motivaciju za radom. Od sugovornika se također tražilo da navedu što bi za njih predstavljalo idealnu organizacijsku kulturu. Transparentnost, otvorena komunikacija, fleksibilnost i timski rad su najčešće spomenuti kao elementi idealne organizacijske kulture. Mladi također prepoznaju važnost digitalizacije, modernizacije procesa, mogućnosti dodatnog obrazovanja i napredovanja kao važne elemente. Svi sugovornici su se složili i u četverom i sedmom pitanju da organizacijska kultura ima značajan utjecaj na odluke mladih o zaposlenju i napredovanju unutar neke organizacije te pozitivan odnosno negativan utjecaj na motivaciju, zadovoljstvo i produktivnost na radnom mjestu. U šestom pitanju većina sugovornika je izjavila da pridaju značaj organizacijskoj kulturi pri procesu zapošljavanja. Neki sugovornici navode da se informiraju kroz iskustva poznanika, informacije o poslodavcu koje mogu pronaći na internetu i sl. Drugi pak ističu da nije moguće razumjeti organizacijsku kulturu neke

organizacije prije nego što provedeš neki period kao dio te organizacije. Preostala dva pitanja, pitanje 5. i pitanje 8. propituju kako bi već postojeće organizacije mogle unaprijediti svoju kulturu te koje bi konkretne promjene željeli vidjeti na svojem trenutnom radnom mjestu. Najveći broj sugovornika smatra kako bi organizacije trebale uvesti načine provjere zadovoljstva zaposlenika, bilo kroz anonimne ankete ili otvorenu komunikaciju. Neki su sugovornici također istaknuli potrebu za uvođenjem više fleksibilnosti u radno vrijeme, te poboljšanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Najčešće spominjane inicijative da poboljšanje na trenutnim radnim mjestima sugovornika su bile uvođenje fleksibilnih oblika rada, poput hibridnog modela rada (kombinacija rada od kuće i ureda), podrška za kontinuirano obrazovanje i razvoj te otvorena komunikacija. Iz prezentiranih odgovora mogu zaključiti da mladi u Hrvatskoj imaju jasna očekivanja o organizacijskoj kulturi u kojoj žele raditi te da ona značajno utječe na njihovu motivaciju i odabir poslodavca.

6.4. Primjena teorijskih modela u razumijevanju organizacijske kulture u kontekstu RH

Hofstederov model kulturnih dimenzija predstavlja jedan od osnovnih teorijskih okvira ovog rada. Njegova teorija naglašava kako razlike u vrijednostima i normama različitih nacionalnih kultura utječu na način funkcioniranja organizacija. Primjerice, ako stroga hijerarhija funkcionira u nekoj organizaciji u jednoj državi, ona može biti štetna za poslovanje iste organizacije u drugoj državi. Dobar primjer ovakve situacije istaknuo je Sugovornik 3: *Format organizacijske kulture koji je idealan u jednoj sredini, ne mora nužno odgovarati drugoj. Primjerice, organizacijska kultura koja je prisutna u Americi, konkretno recimo u trgovačkom lancu Walmart, se u Njemačkoj pokazala kao katastrofalna, preumjetna i nadiruća u osobni prostor i privatnost. Jutarnji motivacijski govori su dio organizacijske kulture američkog Wallmarta, dok je Nijemcima to bilo potpuno odbojno i suprotno tipovima organizacijskih kultura unutar kojeg Nijemci sa svojom tradicionalnom radnom etikom i načinom funkcioniranja najbolje provode zadaće.*

U odgovorima sugovornika također možemo jasno prepoznati dimenziju moći gdje sugovornici koji su do sada imali priliku raditi u organizacijama s visokim stupnjem hijerarhije, primjerice sportaši, ističu potrebu za jasnim procesima i hijerarhijskim

odnosima što također možemo razumjeti kao dio nacionalne kulture u kojoj su odrasli. U Hrvatskoj je sport značajan dio društvene kulture te postoje vrlo jasna uvjerenja kako se sportaši trebaju ponašati, izgledati, što je dopušteno, a što nije i sl. S druge strane sugovornici koji su primarno IT sektora prikazuju dimenziju individualizma naspram kolektivismu jer ističu važnost dobre komunikacije u timskom radu, ali i naglašavaju važnost fleksibilnosti radnog vremena, mogućnost dodatnih edukacija te njihov osobni doprinos radu. Sugovornica 13 navodi:

Ovisi i o tome čime se firme bave jer npr. ako se firma bavi farmakovigilancijom oni će morati postupati po velikom broju procedura i propisa dok na primjer netko tko se bavi programiranjem ima puno veću slobodu u svom dnevnom pristupu radu.

Također u odgovorima sugovornika možemo prepoznati i preostale dvije Hofstederove dimenzije. Dimenzija izbjegavanje nesigurnosti prepoznatljiva je u odgovorima sugovornika koji naglašavaju da su više zainteresirani za organizacije u privatnom sektoru koje su fleksibilnije i otvorenije za promjene. Ni jedan sugovornik nije izrazio želju za radom u javnom sektoru iako je dugo u Hrvatskoj postojalo uvjerenje da je bolje raditi u javnim institucijama jer one pružaju sigurnost radnog mjesta. Ovo sugerira niže izbjegavanje nesigurnosti u hrvatskom kontekstu među mlađom generacijom. U istraživanju mladi su više naginjali prema organizacijama koje promiču ženske vrijednosti, kao što su suradnja, ravnoteža između privatnog i poslovnog života te briga za zaposlenike naspram muških vrijednosti. Sugovornik 2 navodi:

Pozitivna organizacijska kultura karakterizirana je visokim stupnjem povjerenja, otvorenom komunikacijom, timskim radom i motivacijom zaposlenika. Ključne vrijednosti uključuju integritet, transparentnost, poštovanje i inovativnost. Zaporeke u razvoju pozitivne kulture mogu biti loše vodstvo, manjak komunikacije i nedostatak jasnih ciljeva.

Iako je veći broj sugovornica ženskog spola, ni sugovornici muškog spola nisu isticali želju za radom u kompetitivnim agresivnim okolinama koje su orijentirane isključivo na rezultat. Ovo ukazuje na preferenciju za organizacije koje promoviraju suradnju i ravnotežu, što je u skladu s dimenzijom ženskosti u Hofstedeovom modelu. Odgovori sugovornika ukazuju na to da mladi u Republici Hrvatskoj preferiraju stilove vođenja koji su usklađeni s kulturama niske distance moći i visoke individualnosti. Cameronov i Quinnov model konkurentskih vrijednosti predstavlja teorijski okvir koji

smatra kako različiti tip organizacija zahtjeva različite tipove vodstva. Najveći broj sugovornika navodi kako žele raditi u organizacijama koje karakteriziraju timski rad te participacija zaposlenika u donošenju odluka što odgovara klanskoj kulturi. Osim timskog rada i otvorene komunikacije, sugovornici su naglašavali potrebu za inovacijama i fleksibilnošću na radnom mjestu, prvenstveno u vidu fleksibilnosti radnog vremena i rada od kuće. Ovo predstavlja obilježja adhokracijske kulture. Ipak, velik broj sugovornika naglašavao je i važnost hijerarhijske podjele rada, propisanih procedura i pravila što je obilježje hijerarhijske kulture. Ovo također možemo objasniti Hofstedrovom nacionalnom kulturom. Republika Hrvatska dugo je bila dio komunističkog režima u kojemu nije bilo prihvatljivo otvoreno kritiziranje vlasti što se prenijelo i na sve druge javne ustanove. U obrazovnim institucijama se nije s oduševljenjem gledalo na propitivanje autoriteta i to se zadržalo u nacionalnoj kulturi. Učenike se često ne potiče da postavljaju pitanja i imaju kritičko mišljenje, već naprotiv, da sve što saznaju prihvate kao činjenicu. Možemo reći da se u javnim institucijama i dalje primjenjuje takav princip rada pa kod sugovornika dolazi do diskrepancije između organizacijskih kultura u kojima su naviknuli funkcionirati kroz naučene obrasce ponašanja i organizacijskih kultura u kojima nisu odrasli, već svjesno biraju biti dio njih. Stoga ni ne čudi činjenica da ni jedan sugovornik nije izrazio želju rada u javnom sektoru. Odgovori sugovornika potvrdili da njihove preferencije u pogledu organizacijskih kultura oblikuju njihove karijerne odluke te da organizacije koje visoko vrednuju inovativnost, fleksibilnost i timski rad privlače i zadržavaju mlade talente u većem stupnju. Primjerice Sugovornik_2 navodi:

Kultura koja promiče suradnju, poštovanje i zajedničke ciljeve jača timski rad. U takvom okruženju, zaposlenici će se osjećati podržano i bit će spremniji surađivati i doprinosti uspjehu tima.

Ovo također potvrđuje da mladi u Hrvatskoj preferiraju raditi u klanskoj i adhokracijskoj kulturi. Scheinov model kulturnih slojeva primjenjuje se kao alat za dublje razumijevanje različitih razina organizacijske kulture, pri čemu ih on raspoređuje u od najvidljivijih do najskrivenijih elemenata. Prema Scheinu, zajedničke pretpostavke i vrijednosti unutar organizacije stvaraju okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju socijalno povezani. Svi su sugovornici kako im je vrlo važna radna atmosfera i kako bi željeli raditi u organizacijskoj kulturi u kojoj je naglasak na timskom radu. Neki sugovornici istaknuli su važnost team buildinga kao načina međusobnog zbližavanja

zaposlenika. Sugovornici ističu važnost neformalnih druženja u razvoju osjećaja pripadnosti određenoj organizaciji. Sugovornik 7 navodi:

Negativnu organizacijsku kulturu opisala bih kao okruženje gdje zaposlenici dolaze na posao s grčevima u želucu, ne postoji suradnja, visoka je fluktuacija ljudi i komunikacija je loša. Pozitivnu organizacijsku kulturu opisala bih kao okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju opušteno, motivirano, uživaju u svom radu i teže ispunjenju ciljeva organizacije. Poštovanje među kolegama je prisutno, neformalna komunikacija, timski rad, cijeni se rad zaposlenika te ih se često pita ih se za mišljenje. Za razvoj pozitivne organizacijske kulture važno je međusobno povjerenje, lider koji zna motivirati ljude, otvorena komunikacija i suradnja među zaposlenicima. Najčešće zapreke za koje smatram da se javljaju pri razvoju pozitivne organizacijske suradnje su loša komunikacija i neznanje u vođenju tima.

Rezultati dobiveni kroz intervjue jasno pokazuju kako mladi u Hrvatskoj, iako nisu u potpunosti upoznati s teoretskim okvirima organizacijske kulture, prepoznaju njezine ključne aspekte kroz vlastita iskustva u organizacijama. Odgovori prikupljeni u istraživanju ukazuju da mladi imaju jasne stavove o organizacijskoj kulturi te da ona ima značajan utjecaj na način kako razumiju tržište u svojoj okolini. Njihovi stavovi uvjetovani su nacionalnom kulturom u kojoj su odrasli, ali i iskustvima koja su stekli na dosadašnjim radnim mjestima. Također, možemo uočiti elemente organizacije koje su sugovornici najmanje prepoznali: simbole, rituale i ceremonije, jezik i žargon te norme. Prema Scheinovom modelu kulturnih slojeva, većina ovih elemenata pripada artefaktima, odnosno najvidljivijim slojevima organizacijske kulture. To ukazuje na to da mladi prepoznaju općenitije aspekte organizacijske kulture poput vrijednosti i timskog rada, ali imaju manje razumijevanja ili svijesti o simbolima, ritualima, jeziku i normama kao ključnim elementima organizacijske kulture.

6.5. Predviđanja za budućnost

Organizacijska kultura u Republici Hrvatskoj vjerojatno će nastaviti evoluirati kako bi odgovorila na izazove tržišta. Organizacijska kultura u Republici Hrvatskoj vjerojatno će nastaviti evoluirati kako bi odgovorila na izazove tržišta. S obzirom na globalne promjene na tržištu kao i stalni tehnološki napredak, organizacije će se suočiti s brojnim izazovima u nadolazećim godinama. U privatnom sektoru sve je veći naglasak na fleksibilnosti, inovativnosti i prilagodljivosti unutar organizacija, što može dovesti do

jačanja kultura koje naglašavaju timski rad, inovacije i kontinuirano učenje. Organizacijske kulture koje budu uspjele integrirati ove vrijednosti imat će konkurentsku prednost u privlačenju i zadržavanju mladih talentiranih zaposlenika. Također, očekuje se da će se nastaviti jačanje trenda provođenja anonimnih anketa o zadovoljstvu zaposlenika na radnim mjestima u svrhu poboljšanja organizacijske kulture. Javni sektor je započeo procese digitalizacije i optimizacije radnih procesa, ali i dalje premali naglasak stavlja na zaposlenike koji tamo rade. Jedan od većih izazova za poslovni svijet bila je pojava COVID-19 virusa koji je mnoge organizacije prisilo na digitalizaciju i optimizaciju rada od doma. Kao rezultat, većina mladih očekuje rad u hibridnom modelu gdje postoji mogućnost rada od kuće. Vjerujem da će većina organizacija kojima procesi rada to dopuštaju u budućnosti raditi u hibridnom modelu ili u potpunosti raditi na izdvojenom mjestu rada. Društvene promjene, poput jačanja digitalne ekonomije i već postojeći problem odljeva mozgova, također će oblikovati budućnost organizacijske kulture u Hrvatskoj. Organizacije će se suočiti s izazovima kako stvoriti uvjete koji omogućuju mladima da ostanu i razvijaju svoje karijere unutar domaćeg tržišta rada. Konačno, promjene u obrazovnom sustavu također će igrati ulogu u oblikovanju budućih organizacijskih kultura. Sve veći naglasak stavlja se na interdisciplinarnost, kreativnost i inovacije u obrazovanju. U vidu sociologije, sve veći broj sociologa se zapošljava u ljudskim resursima raznih kompanija. U idealnoj organizacijskoj kulturi ljudski resursi brinu o organizacijskoj kulturi neke organizacije, oni nadziru menadžere, vodstvo i zaposlenike. Dugo su pozicije u ljudskim resursima bile rezervirane isključivo za psihologe, ali sve veći broj organizacija priznaje važnost sociološke perspektive u promatranju kompanija, njihovih internih procesa i okoline. Očekujem da će se sociolozi u budućnosti dodano posvetiti proučavanju organizacije kulture u Republici Hrvatskoj i njenim utjecajima na društvo u cijelosti. Sociolozi u Hrvatskoj imat će važnu ulogu u oblikovanju budućnosti organizacijske kulture, posebno u kontekstu lokalnih specifičnosti, globalnih trendova i prilagodbe organizacija novim generacijama i tehnologijama. Također, sve je češća pojava korištenja AI modela u dnevnom radu. Sociolozi u budućnosti mogu igrati ključnu ulogu u razumijevanju utjecaja AI na društvo, radne odnose i organizacijsku kulturu, te mogu pridonijeti oblikovanju etičkih i društveno odgovornih politika za primjenu AI-a.

7.ZAKLJUČAK

Organizacijska kultura se pojavljuje kao ključan faktor koji oblikuje dinamiku unutar organizacija, dok su stavovi mladih prema ovom konceptu od posebnog značaja u suvremenom kontekstu tržišta rada. Organizacijsku kulturu nije moguće objasniti bez prethodnog znanja o organizacijama. Organizacije postoje od samih početaka ljudskog djelovanja stoga postoji nesuglasje među autorima oko definiranja pojma. Danas svjedočimo velikom broju različitih tipova organizacija s koje imaju svoje organizacijske kulture. Radi lakšeg definiranja tipova organizacijskih kultura predstavljene su dvije klasične tipologije organizacije kulture Charlesa Handyja koji predstavlja 4 osnovna tipa organizacijske kulture – kultura moći, kultura uloga, kultura uloga i kultura pojedinaca te Scholzove 3 osnovne dimenzije - sklonost kontinuitetu, unutarnje stanje organizacije i odnos s okolinom. Osim osnovnih tipologija organizacijske kulture u radu su predstavljeni i sljedeći teorijsko- konceptualni okviri: Hofstederova teorija kulturnih dimenzija, Model konkurentskih vrijednosti Camerona i Quinna te Scheinov model kulturnih slojeva. Organizacijska kultura istaknuta je kao jedan od ključnih faktora uspješnosti organizacije. Kroz definicije i funkcije organizacijske kulture prikazano je da ona nije samo skup pravila i procedura, već multidimenzionalni koncept vrijednosti, normi, simbola i rituala koji usmjeravaju ponašanje zaposlenika i oblikuju ukupnu učinkovitost organizacije. Indikatori organizacijske kulture (vrijednosti, norme, simboli, rituali) pružili su dublji uvid u to kako organizacije komuniciraju svoje temeljne vrijednosti i kako zaposlenici interpretiraju te simbole u svakodnevnom radu. Cilj rada bio je ispitati je istražiti stupanj educiranosti, stavove, očekivanja i predrasude mladih o organizacijskoj kulturi u Republici Hrvatskoj posebice u vidu značaja za buduće zaposlenje. U istraživanju je provedeno 13 polustrukturiranih intervjua u kojima su sugovornici predstavili svoje stavove o organizacijskoj kulturi. Ovaj istraživački pristup omogućio je dobivanje bogatih kvalitativnih podataka o percepcijama organizacijske kulture među mladima. Rezultati istraživanja i rasprava pokazali su da mladi u Hrvatskoj imaju različite percepcije organizacijske kulture, a te su percepcije u velikoj mjeri oblikovane društvenim i kulturnim kontekstom. U odgovorima sugovornika jasno su identificirani ključni elementi koje mladi smatraju važnima za pozitivnu organizacijsku kulturu – inovativnost, timski rad, fleksibilnost, a preferencije prema određenim stilovima vođenja uvelike su povezane s njihovim stavovima prema organizacijskoj kulturi. S druge strane, mladi su pokazali ograničeno razumijevanje određenih elemenata organizacijske kulture, poput simbola, rituala i normi, koji su ključni pokazatelji prema Scheinovom

modelu. Ovi elementi spadaju u njegovu kategoriju "artefakata", odnosno vanjski, vidljivi aspekti kulture koji često ostaju neprimijećeni ili površno shvaćeni. Ovaj nedostatak prepoznavanja složenijih elemenata kulture, poput simbola i rituala, može ukazivati na potrebu za boljom edukacijom o organizacijskoj kulturi. Odgovori sugovornika ukazuju da su više usmjereni na apstraktnije ili praktičnije aspekte organizacijske kulture, poput timskog rada ili stilova vođenja, nego na simbolične i ritualne aspekte koji imaju dublje značenje unutar organizacija. U radu su predstavljena osnovna istraživačka pitanja i o stavovima mladih i značaju koji za njih predstavljaju različiti stilovi vođenja organizacija. Odgovori sugovornika sugeriraju da postoji snažna povezanost između teorijskih modela organizacijske kulture i stvarnih iskustava i percepcija mladih zaposlenika, što dodatno jača važnost organizacijske kulture u kontekstu tržišta rada i razvoja organizacija. Iz navedenih istraživačkih pitanja možemo zaključiti kako mladi danas imaju raznolike percepcije organizacijske kulture koje su oblikovane njihovom nacionalnom kulturom i specifičnim vrijednostima. Istraživanje je također pokazalo da percepcije organizacijske kulture direktno utječu na odabir poslodavca i očekivanja radnog okruženja mladih kao i na njihovu lojalnost organizaciji. Većina mladih istaknula je da imaju specifične preferencije o radnom okruženju u kojemu žele raditi. Naglasak je na inovativnosti, fleksibilnost i timskom radu u organizacijama. Mladi su također istaknuli važnost prilagodljivih kultura koje orijentirane na suradnju i otvorenu komunikacije te da te organizacije privlače i zadržavaju mlade talente. Rezultati otkrivaju da mladi uistinu prepoznaju značaj organizacijske kulture za svoje buduće zaposlenje, čime se potvrđuje postavljeni istraživački okvir i teorijske pretpostavke. U konačnici, kroz primjenu teorijskih modela u analizi rezultata, potvrđeno je da teorijski modeli, poput Hofstedeovih kulturnih dimenzija i Scheinovog modela kulturnih slojeva, pružaju okvir za razumijevanje razlika u percepcijama organizacijske kulture među mladima u Hrvatskoj. Organizacijska kultura u Hrvatskoj je u fazi evolucije. Iako su mnoge tvrtke u prošlosti naglašavale hijerarhijski pristup i tradicionalne vrijednosti, sve više organizacija prepoznaje važnost fleksibilnosti, inovacija i otvorene komunikacije. U budućnosti, prepoznajem dvije različite orijentacije u razvoju organizacijske kulture. Javni sektor više će se orijentirati na poboljšanja procesa digitalizacije i optimizacije rada dok će u privatnom sektoru sve veći naglasak biti na implementiranju modernih sustava poslovanja u svrhu razvoja bolje organizacijske kulture za zaposlenike. Trenutno je najaktualniji trend hibridnog rada za zaposlenike. Također, s obzirom na sve veću važnost globalne povezanosti, možemo očekivati da će organizacijske kulture u Hrvatskoj postajati sve

raznolikije i otvorenije. Očekujem sve veću pojavu multikulturalnih timova, rad s globalnim klijentima i suradnju na međunarodnim projektima koji će sve prisutniji u tržišnoj utakmici u Hrvatskoj. Organizacije koje budu u stanju integrirati te promjene u svoje kulture, uz istovremeno zadržavanje fokusa na zadovoljstvu i razvoju zaposlenika, imat će veću šansu za dugoročan uspjeh i rast. Što se tiče sociološke doktrine, vjerujem da će u budućnosti sve veći naglasak biti na istraživanjima organizacijske kulture i načinima implementacije u postojeće organizacije. Sve veći broj sociologa zapošljava se u područjima ljudskih resursa te mislim da će igrati ključnu ulogu u razumijevanju i oblikovanju odnosa između AI-a i društva kao važnog dijela organizacijske kulture jer velik broj organizacija uključuje AI u svoje redovno poslovanje. Njihov rad bit će neophodan za stvaranje pravila i normi koje osiguravaju da razvoj i primjena AI-a budu etički, pravedni i usmjereni prema unapređenju društvenih i organizacijskih vrijednosti. Ovaj rad predstavlja značajan doprinos razumijevanju percepcija mladih o organizacijskoj kulturi u Hrvatskoj, pružajući važan okvir za buduća istraživanja. S obzirom na ograničenost resursa pri ovom istraživanju, smatram kako bi se isto trebalo provesti na puno većem broju sugovornika kako bismo dobili što jasniju sliku o znanju i iskustvima zaposlenih u Hrvatskoj, a u svrhu poboljšanja uvjeta na mjestima rada.

LITERATURA

Borović, S., Buble, M., Bahtijarević-Šiber, F., Dujanić, M., & Kapustić, S. (1991). *Organizacijska teorija*. Informator.

Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7 (2), 213-219. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/105610>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd ed.). Jossey Bass Wiley.

Handy, C.B. (1986): *Understanding organizations*, (3rd ed.), Harmondsworth, (Penguin Books)

Hernaus, T. (2016). Teorije organizacije. U L. Galetić (ur.), *Organizacija* (str. 27-66). Zagreb: Sinergija nakladništvo.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, third edition* (3rd ed.). McGraw-Hill Professional.

Jeknić, R. (2011). Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48 (1), 103-123. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/66433>

Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 5(2), str. 175.

McFarland, D. A., Gomez, C. J. (2014). *Organizational Analysis*. Stanford University.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. izd.). Jossey-Bass

Scholz, C. (1987): Corporate culture and strategy-problem of strategic fit, *Long Range Planning*, vol.20, No 4, str. 78-87

Sikavica, P. (2011). *Menadžment* (7. izd.). Školska knjiga, 129-131.

Sikavica, P., & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.

Smirchich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Topić Stipić, D., Tomaš, A. i Leko, O. (2021). ORGANIZACIJSKA OSOBNOST I KULTURA. *Mostariensia*, 25 (1-2), 253-267. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/278769>

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth i C. Wittich, ur.). University of California Press.

Žaja Pauk, K. & Jurković, R. (2023). Analiza aspekata organizacijske kulture u organizaciji X. *FIP - Financije i pravo*, 11 (2), 95-126. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/314625>

Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. i Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Ekonomski vjesnik*, XVII (1-2), 17-29. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/199831>

PRILOZI

PRILOG 1. PROTOKOL INTERVJUA

PROTOKOL INTERVJUA

DOB:

SPOL:

GODINA FAKULTETA:

STUPANJ STRUČNE SPREME:

ZAPOSLENJE:

PREBIVALIŠTE/BORAVIŠTE:

OSNOVNA PITANJA O ORGANIZACIJSKOJ KULTURI

1. Jeste li upoznati s pojmom organizacijska kultura? Kako biste definirali pojam organizacijske kulture?
2. Postoje li elementi koji su prema vama ključni u definiranju organizacijske kulture?
3. Kako biste objasnili pozitivnu i negativnu organizacijsku kulturu? Koje vrijednosti smatrate ključnima za razvoj pozitivne organizacijske kulture? Koje su najčešće zapreke koje se pojavljuju pri razvoju pozitivne organizacijske kulture?
4. Utječe li, prema vama organizacijska kultura na uspješnost organizacije?
5. Smatrate li da organizacijska kultura utječe na zadovoljstvo zaposlenika? U kojoj mjeri? Navedite primjer.
6. Kako organizacijska kultura utječe na timski rad unutar organizacije?
7. Koja je uloga organizacijske kulture u zapošljavanju/zadržavanju talentiranih pojedinaca u organizaciji?
8. Može li se organizacijska kultura razlikovati ovisno o vrstama organizacije (privatni/javni sektor i sl.)?
9. Koji su vaši stavovi o organizacijskoj kulturi u RH? Smatrate li organizacijsku kulturu ključnom za razvoj tržišta u budućnosti?
10. Koje biste promjene i poboljšanja htjeli vidjeti vezane uz organizacijsku kulturu u RH?
11. Kako mislite da se Zagreb kao poslovno središte razlikuje u pristupu razvoju i održavanju organizacijske kulture u usporedbi s drugim gradovima u RH?
12. Kako organizacijska kultura u organizacijama u Zagrebu ili nekom drugom gradu može utjecati na privlačnost grada kao mjesta za rad i život?

ORGANIZACIJSKA KULTURA I ZAPOSŁJAVANJE

1. Jeste li za vrijeme svog srednjoškolskog/fakultetskog obrazovanja radili kao student/praktikant? Ako jeste, koja zaposlenja biste istaknuli u vidu organizacijske kulture?
2. Koja su vaša dosadašnja iskustva s organizacijskom kulturom kao student?
3. Kako biste opisali idealnu organizacijsku kulturu u kojoj biste željeli raditi? Koje su neke prakse organizacijske kulture koje biste željeli vidjeti kod budućeg poslodavca?
4. Smatrate li da organizacijska kultura može utjecati na odluke mladih o zapošljavanju/ napredovanju unutar organizacije?
5. Kako bi već postojeće organizacije mogle, prema vaše mišljenju, unaprijediti svoju organizacijsku kulturu?
6. Pri procesu zapošljavanja, koliko pažnje pridajete organizacijskoj kulturi pri prihvaćanju/odbijanju ponuđenog posla?
7. Smatrate li da organizacijska kultura može imati pozitivan/negativan utjecaj na vašu motivaciju, zadovoljstvo i produktivnost na radnom mjestu?
8. Koje biste konkretne inicijative željeli vidjeti kako bi se poboljšala organizacijska kultura na vašem budućem radnom mjestu?

SAŽETAK

Cilj ovog rada bio je istražiti percepciju organizacijske kulture među mladima u Republici Hrvatskoj, s posebnim naglaskom na njezin utjecaj na odluke vezane za buduće zaposlenje. Kroz analizu polustrukturiranih intervjua provedenih sa studentima diplomskih studija, rad je obradio ključne aspekte organizacijske kulture te primijenio teorijske okvire kao što su Hofstedeove kulturne dimenzije, Scheinov model kulturnih slojeva i Cameron i Quinnov model konkurentskih vrijednosti. Ova istraživanja pružaju uvid u percepcije i očekivanja mladih vezano uz organizacijsku kulturu te mogu poslužiti kao smjernice za prilagodbu poslovnih praksi u Hrvatskoj.

SUMMARY

The aim of this paper was to explore the perception of organizational culture among young people in the Republic of Croatia, with a particular focus on its impact on decisions related to future employment. Through the analysis of semi-structured interviews conducted with graduate students, the paper addressed key aspects of organizational culture and applied theoretical frameworks such as Hofstede's cultural dimensions, Schein's model of cultural layers, and Cameron and Quinn's competing values model. These studies provide insight into the perceptions and expectations of young people regarding organizational culture and can serve as guidelines for adapting business practices in Croatia.